

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager



September 2016 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

KARRIERE Warum die Wirtschaft
Generalisten bevorzugt

PRÄSENTATIONEN So überzeugen
Sie mit anschaulichen Grafiken

VERHANDELN Was Sie tun müssen,
wenn die andere Seite lügt

AUS
~~FEHLERN~~
~~FÄHLERN~~
FEHLERN
LERNEN

Warum sich Scheitern lohnt – eine Anleitung in drei Schritten

ERLEUCHTUNG AUF RATEN

Ein Hersteller von Hightech-Straßenlaternen will seine Produkte nicht länger verkaufen, sondern nur noch vermieten. Doch dann möchte ein Kunde 5000 Leuchten kaufen. Soll der Anbieter den Deal noch machen oder die neue Strategie durchziehen?

VON MITCHELL WEISS

Da ist noch eine!“, rief der kleine Junge und zeigte auf eine dunkle Straßenlaterne am anderen Ende des Parks. „Aber die ist auch aus!“ Cameron Burke bedauerte, dieses Spiel mit seinem vierjährigen Sohn begonnen zu haben. Sein Unternehmen Lumiscape produzierte intelligente und vernetzte Straßenleuchten, die mittlerweile in verschiedenen Städten in den USA installiert waren – unter anderem in Cleveland, wo sie gerade seine Eltern besuchten.

Er und Graham hatten beschlossen, noch einen kurzen Ausflug in den Forest Hill Park zu machen, bevor es für seinen Sohn Zeit war, ins Bett zu gehen. Aus Spaß hatte er Graham aufgefordert, alle Straßenlaternen zu zählen, die er finden konnte. Dabei waren sie jetzt bereits auf drei gestoßen, die nicht funktionierten.

„Selbst in meiner Heimatstadt wissen sie nichts mit unseren Produkten anzufangen“, dachte Burke bei sich, als er seinen Sohn über den Spielplatz jagte. Er schwor sich immer wieder, die Zeit mit seiner Familie zu genießen und nicht permanent an das Unternehmen zu denken – doch schien ihm das kaum zu gelingen.

Seine Firma war sechs Jahre alt. Burke hatte sie mit der Idee gegründet, LED-Straßenleuchten zu entwickeln, die das zuständige Straßenamt per Mobilfunksignal informieren, sobald eine Diode ausgetauscht werden muss. Er arbeitete damals als persönlicher Referent des Bürgermeisters von Philadelphia – seine erste Anstellung nach dem Studium – und wusste nur zu gut, wie viel Zeit die Mitarbeiter der Stadtverwaltung damit zubrachten, Beschwerden über defekte Straßenlaternen aufzunehmen und Fehler zu beheben.

Zugleich aber verfolgte er einen größeren Plan: Die Produkte von Lumiscape waren dafür ausgelegt, alle möglichen Daten zu sammeln – zu Luftfeuchtigkeit, Bewegung oder seismischen Aktivitäten, vor allem aber zur UVA- und UVB-Strahlung und zur allgemeinen Umgebungshelligkeit, sodass jede Straßenleuchte bedarfsgerecht gedimmt werden konnte. Seine innovativen Systeme sollten dazu beitragen, den Energieverbrauch der Kommunen zu drosseln, die Wartungskosten zu senken und zugleich die Zufriedenheit der Bürger zu erhöhen. Lumiscape hatte seinen Hauptsitz in Philadelphia und mittlerweile Kunden in fast allen Bundesstaaten der USA und sogar in einigen europäischen Ländern.

Burke war zufrieden damit, wie gut seine Systeme in einigen Städten arbeiteten. „Aber hier klappt es nicht“, dachte er. Und ihm waren ähnliche Fälle in-

Auf den ersten Blick beneide ich Lumiscapes Management nicht um die Qual der Wahl: Wie groß ist die Versuchung, die drei Millionen Dollar vom kaufwilligen Stadtdirektor einzustreichen? Kein junges Hightechunternehmen ließe sich einen solchen Umsatz gern entgehen – zumal er absolut sicher scheint.

Meine persönliche Empfehlung an Cameron Burke und seine Kollegen lautet: Besinnt euch auf drei Grundsätze strategischer Unternehmensführung und widersteht der Versuchung.

1. Grundsatz: strategische Disziplin. Für jede Organisation gilt: Eine Strategie, die nicht umgesetzt wird, ist keine Strategie – ansonsten könnte man sie gleich fallenlassen. Nicht ohne Grund haben Burke & Co. aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und ihre Geschäftsstrategie clever an die Realität angepasst; warum sollten sie die Strategie jetzt schon wieder aufgeben? Außerdem: Würden sie gleich zu Beginn eine derart große Ausnahme machen, wie könnten sie dann feststellen, ob die neue Strategie tatsächlich fruchtbar ist? Jegliche Möglichkeit eines strategischen Controllings wäre dahin.

2. Grundsatz: das perfekte Geschäftsmodell. Die Vermietung ist zweifelsohne das richtige Geschäftsmodell: Lumiscape bietet dem Markt nicht nur ein sehr leistungsfähiges, sondern vor allem auch ein erklärungsbedürftiges Produkt. Die Hoheit über die Wunderleuchten muss deshalb beim Anbieter bleiben. Andernfalls entstünde die Gefahr, dass der Kunde das Produkt zerstört, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn. Wie viele Produkte haben es beim Kunden nicht geschafft, nur weil dieser – mit Verlaub – zu dämlich war, sie richtig zu bedienen?

Noch wichtiger: Der eigentliche Wert der Hightech-Leuchten liegt in den Daten, und zwar in solchen über ihren eigenen Betrieb wie in denjenigen, die sie über ihre Umgebung erheben. Im heutigen Internet der Dinge sind Daten die neue Währung. Das Unternehmen darf sie nicht aus der Hand geben.

Lumiscapes Techniker können aus den Daten lernen und die Produkte verbessern. Die Produktmanager können daraus neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Noch einen Vorteil sollte das Management im Sinne des perfekten Geschäftsmodells nicht übersehen: Im Mietmodell bleibt Lumiscape im ständigen Kundenkontakt. Auf Produktfehler kann es schnell reagieren. Und zuletzt gilt die alte Marketingweisheit: Es ist lohnender, einen Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen.

3. Grundsatz: finanzielle Disziplin. So verlockend der große Einmalumsatz auch sein mag, im Mietmodell wird er in wiederkehrende Umsätze über viele Perioden zerlegt. Das bringt viele Vorteile: Das Management kann Umsätze präziser planen; es kann finanzielles Strohfeuer von langfristigem Potenzial unterscheiden und damit das Wertpotenzial eines Kunden realistischer einschätzen; und es kann die unvermeidbare Abwanderung von Kunden rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Zuletzt verleitet ein Mietmodell viel weniger als ein Einmalzahlermodell zu waghalsigen Annahmen in Bezug auf künftiges Wachstum.

Würden Cameron Burke und sein Team meinen Rat suchen, würde ich ihnen die drei geschilderten Grundsätze ans Herz legen und ihnen klarmachen, dass angesichts der strategischen Vorteile die maximal drei Millionen Dollar fehlender Umsatz nicht so schwer wiegen. Vermutlich wächst das Unternehmen stark; der fehlende Umsatz wird keine 10 Prozent, sondern eher 5 bis 7 Prozent vom Jahresumsatz ausmachen. Natürlich sollte der Vertrieb alles tun, um dem Stadtdirektor die Vorteile des Mietmodells für Houston schmackhaft zu machen. Wenn er einen Teil seines Budgets als Anzahlung für künftige Jahre leisten kann, würden alle Beteiligten profitieren.

Mein Fazit ist klar: Lumiscape darf die Lampen nicht verkaufen – sonst verkauft es seine Strategie und einen Teil seiner Zukunft.



FOTO: FORSTER & MARTIN

MATTHIAS KROMAYER

ist Vorstand und General Partner der MIG Verwaltungs AG, eines Wagniskapitalgebers mit Sitz in München. Er begleitet ambitionierte Gründer von der Geschäftsidee bis zum erfolgreichen Start-up.

„WIE VIELE PRODUKTE HABEN ES BEIM KUNDEN NICHT GESCHAFFT, NUR WEIL DIESER – MIT VERLAUB – ZU DÄMLICH WAR, SIE RICHTIG ZU BEDIENEN?“